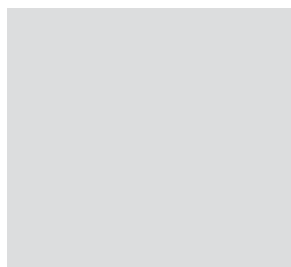




СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, ПРЕИМУЩЕСТВА, ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ

Что такое среднесрочное планирование? В чем его преимущества? Какие задачи оно решает? Спросили экспертов.

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — ДЛЯ РЕШЕНИЯ ГОРЯЧИХ ПРОБЛЕМ



Александр ВЫСОЦКИЙ

Александр ВЫСОЦКИЙ, основатель компании Visotsky Consulting

«Справочник экономиста»: Как организовано среднесрочное планирование у вас в компании?

Александр Высоцкий: У нас есть несколько видов планирования. Краткосрочное — это ежедневные планы, которые помогают расставить приоритеты на день. Стратегическое планирование — планы на год, которые вносятся в программу деятельности компании. Процент их выполнения постоянно отслеживается. Среднесрочное планирование — это планы на неделю и на месяц (у нас эквивалент месяцу — финансовый цикл).

В конце каждого финансового цикла мы подводим итоги, готовим отчет. Планируем, как и за счет чего вырастут наши ключевые показатели в следующем цикле.

Каждую неделю все сотрудники компании составляют списки задач на неделю, ориентируясь на приоритеты финансового цикла и цели компании.

«СЭ»: Есть ли ограничения в среднесрочном планировании?

А. В.: Для решения «горячих» проблем мы используем краткосрочное планирование. Например, заблокировали наш YouTube-канал, нам надо срочно решить эту задачу — и тогда независимо от тактических планов приоритеты смещаются.

А среднесрочное планирование мы используем для достижения тактических целей и годовых программ по развитию. Даже если наш YouTube-канал был заблокирован какое-то время, нам все равно важно добиться цели — 500 000 подписчиков.

То есть среднесрочные планы напрямую связаны со стратегическими целями компании.

«СЭ»: Каких целей может достичь компания при помощи среднесрочного планирования?

А. В.: Стратегия может быть создана не только на год, но и на пять, десять лет. Например, я разрабатываю стратегию на несколько лет вперед, но своим подразделениям спускаю стратегию только на будущий год. И так как сразу составить планы на 46 недель невозможно, использую среднесрочное планирование: оно делает тактические программы более реальными.

Если упустить этап среднесрочного планирования, то планы будут казаться невыполнимыми, а из-за этого пропадает мотивация у команды. И вместо повышения командного духа и результата мы получаем расстроенный коллектив. Им кажется, что они ничего не выполняют, а их руководитель — баболол.

«СЭ»: Можно ли развить способность к планированию? Как?

А. В.: На наших годовых консалтинговых программах по систематизации бизнеса мы действуем очень просто: объясняем, что нужно делать, а потом просим это сделать. И происходит чудо: в действии рождаются необходимые умения!

Если сказать: «Сделай план на неделю и принеси завтра», человек ничего не поймет и не сделает. Если объяснить, почему это важно, дать бланк и помочь при необходимости — ситуация изменится. А если сказать, что человек не пойдет обедать, пока план не будет готов, — результаты будут просто потрясающими.

Когда создан первый план, правильно оценены задачи и время их выполнения — способность к планированию тут же растет. Так мы и действуем в отношении владельцев бизнеса.

Обратите внимание: способность к стратегическому планированию не вырастет, даже если вы прочитали много книг по этой теме. Первая книга вдохновляет, и именно после нее нужно начинать применять знания, потому что после пятой будет казаться, что планирование — это нереально.

ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ВАРИАНТОВ



Татьяна САПРЫКИНА

Татьяна САПРЫКИНА, руководитель частной практики

«Справочник экономиста»: Каких целей может достичь компания при помощи среднесрочного планирования?

Татьяна Сапрыкина: Какие бы цели ни ставила перед собой компания, успех маловероятен, если нет четкого представления о будущем направлении деятельности компании. В основе процесса планирования лежат финансы.

Любые цели можно просчитать: по срокам, затратам, выручке т. д. Поэтому важно оценивать финансовые последствия реализации выбранного курса. Четкое своевременное формулирование цели — один из самых надежных методов оптимизации любых решений. Определив цель и тем самым сузив сферу возможных решений, вы сможете значительно быстрее выделить оптимальный вариант.

Разумеется, целей всегда будет несколько. Чтобы сделать работу проще, нужно формализовать и ранжировать эти цели, рационально распределить средства на их выполнение.

Среднесрочное планирование обязательно должно быть увязано со стратегией. Анализ нужно начать с определения ожиданий собственников — что они хотят получить от данного бизнеса или проекта?

Сразу отмечу, что формулировки в виде «Чтобы денег бизнес не просил», «20 % от выручки в виде дивидендов» — это не цели.

«СЭ»: Как организовано среднесрочное планирование в вашей компании?

Т. С.: Сначала мы определяем и оцифровываем цели. Это один из важных этапов. И я имею в виду не построение бюджетов — это следующий этап.

Пример цели: выручка в размере 1 млрд руб. до 31 декабря. Берем точку X — начало планирования, соотносим с датой 31 декабря.

Одно дело, если до 31 декабря осталось 6 месяцев, другое — если 12. Одно дело, если в течение 6 месяцев выручка была 10 млн руб. в месяц, другое — 50 млн руб. в месяц.

При разных параметрах будет разная стратегия. При 10 млн руб. нужно будет сделать кардинальный рывок, и важно понять, каким образом его сделать и за счет чего. При 50 млн руб. стратегия будет другая: увеличить продажи, открыть дополнительное направление, нарастить сервис и т. д.

Другой пример цели: достичь маржинальной прибыли X рублей за заданный период. Возникает вопрос: как будет подтверждена эта прибыль, если речь идет о проекте, финансовые потоки которого могут идти в рамках как одного юридического лица, так и нескольких? Значит, необходимо уточнить, каким образом и на основании каких данных, документов будет рассчитываться маржинальная прибыль.

После того как оцифрованы все цели, проанализированы все имеющиеся альтернативы и выбраны цели, можно приступать к финансовому моделированию. При этом нужно исследовать каждый вариант, выяснить, как он повлияет на будущее финансовое положение компании, убедиться, что выбранный вариант соответствует поставленным целям и для его реализации есть все необходимые ресурсы. В финансовой оценке различных альтернатив важную роль играет финансовое моделирование.

Среднесрочное планирование включает в себя «плавающий» бюджет. Планирование начинается с ближайшего месяца и заканчивается через заданное количество месяцев. По истечении каждого месяца компания передвигает плановый период на месяц вперед.

Точность «плавающего» бюджета выше, чем фиксированного, поскольку фиксированный бюджет составляется один раз в год, а плавающий бюджет — каждый месяц. При его составлении учитываются актуальные показатели: курсы, ставки, цены и т. д.

«СЭ»: Могут ли быть ограничения в среднесрочном планировании?

Т. С.: Не стоит прорабатывать подробно каждый финансовый элемент доходной и расходной частей, каждый показатель. Важно учесть максимальное количество вариантов, просчитать маржинальную прибыль анализируемых путей. Расходы важно распределить по категориям: прямые, косвенные, постоянные, переменные. В каждой категории выделить до 5 важных подкатегорий, не нужно, к примеру, в расходах на офис разделять закупку канцтоваров, мебели и т. д.

Среднесрочное планирование, конечно, важно, но не стоит забывать и про факт. Фактические показатели, сформированные в строках бухгалтерской и налоговой отчетности (почти через месяц после окончания отчетного месяца), не подходят для анализа.

Движение денежных средств важно сверять каждую неделю или даже каждый день в зависимости от масштабов и целей компании. Регулярный контроль движения денежных средств даст представление о прогнозной маржинальной прибыли.